

# LOS FACTORES DEL ÉXITO DE LAS PYMES DEL SAGUENAY Y QUE SE DESEMPEÑAN EN EL SECTOR DEL ALUMINIO

Lucien Gendron  
Lise Plourde

## 1. Introducción

Tanto en Québec como en otras partes del mundo, es cada vez más difícil hablar de internacionalización de las PYMES sin hacer una relación con la mundialización de la economía. Todas las empresas se encuentran afectadas y las del Saguenay no son la excepción. A pesar de sus numerosos trabajos sobre las estrategias de las PYMES frente a la mundialización, pocos son los investigadores que se interesan en su globalidad a los factores del éxito

de las PYMES exportadoras. Esta investigación se basa en casos de empresas que han tenido éxito en su estrategia de internacionalización. Ha permitido identificar la presencia de factores que no han sido analizados según un orden de importancia preciso. Este artículo se inscribe en la pertinencia y tal vez, la emergencia de presentar los factores del éxito que guiaran las empresas del sector del aluminio deseosas de internacionalizarse.



## 2. Metodología

Esta investigación de tipo descriptivo se inscribió en el marco de un paradigma interpretativo, preconizando un acercamiento comprensivo y cualitativo. Un paradigma interpretativo cuyo proceso de conocimiento pasa por la comprensión del sentido que los actores dan a la realidad, es decir que dan unas interpretaciones a los comportamientos de los actores y se funda sobre el hecho que los investigadores se interesan en eventos singulares, que llevan al investigador a no basarse únicamente en los hechos sino también en la forma en que esos últimos son interpretados por los actores. En realidad, se trata de una conducta para escribir un saber práctico.

El enfoque comprensivo ha privilegiado la síntesis y la sinergia de todas las características de un fenómeno

estudiado (holismo). En efecto, el esfuerzo de empatía del enfoque comprensivo conduce, por síntesis progresivas, a formular una síntesis final, socialmente verosímil que da una interpretación en comprensión del conjunto estudiado (poniendo en interrelación sistémica el conjunto de las significaciones del nivel fenomenal).

La investigación cualitativa ha puesto de manifiesto la dinámica de las relaciones que hacen el tejido social y que evoluciona en función del sentido que le atribuye el sujeto social. El acento ha sido enfocado en las informaciones obtenidas, con el fin de describir y comprender, de la manera más objetiva posible, las especificidades de la situación estudiada. Además, esta investigación de tipo descriptivo ha servido entre otras cosas, a clarificar un problema y a

familiarizarse con los factores de éxito de las PYMES del sector del aluminio de la región del Saguenay.

También, las estrategias utilizadas han sido los escritos científicos y el estudio de ocho casos empresariales, uno de los cuales ha tenido un fracaso en su estrategia de internacionalización. Además, con el fin de verificar las afirmaciones de las personas interrogadas, se ha recurrido a cuatro

observadores privilegiados que intervienen en el ámbito y también a un estudio de la Organización de Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE). Finalmente, el planteamiento se ha complementado con un esquema de investigación que incluye unas entrevistas y un análisis de contenido. Las preguntas de las entrevistas se han enfocado sobre tres puntos principales: los factores ligados a la empresa, los factores ligados a los dirigentes y los factores ligados al entorno externo.



### 3. La industria del aluminio en Saguenay – LAC – SAINT-JEAN

El peritaje de la región en el sector del aluminio se basa en la fuerza de la red que esta última ha sabido crear. La presencia marcada de la gran empresa permite una consolidación interesante con las PYMES, las empresas de equipamiento, el mundo de la investigación y de la educación. Así, se cuenta con la presencia de programas de formación de la mano de obra, de los equipamientos ultramodernos y también varios organismos y centros de investigación y de desarrollo de Alcan (CRDA), el Centro de las Tecnologías del Aluminio (CTA), las cátedras de investigación dedicadas al aluminio de la Universidad de Quebec en Chicoutimi, la Red Trans-Al-Inc, el Centro Quebequense de Investigación y Desarrollo del Aluminio (CQRDA), así como la Sociedad

de la Valle del Aluminio (SVA), todo eso situado al interior del Valle del Aluminio.

Sin embargo, aunque se haya sorteado la curva, la región sigue teniendo una debilidad en cuanto a actividades de segunda o tercera transformación del aluminio.

De allí el interés para las PYMES de sortear la curva de la mundialización con el propósito de internacionalizarse y de estar dentro de las mejores. Esta investigación ha permitido identificar los factores de éxito que permitirán a las PYMES del Saguenay del sector del aluminio abrirse, a los mercados mundiales y crearse su propio espacio.



### 4. Los factores del éxito

El inventario de la literatura ha permitido despejar 14 factores y cinco subfactores que han sido identificados como indicadores significativos que contribuirían al éxito de las estrategias de internacionalización de las empresas.

Los factores son: recursos humanos competentes, ventajas competitivas de la empresa, capacidad de producción, capacidad de investigación y desarrollo, capacidad de financiamiento, presencia de estrategia marketing-mix, actitudes y percepciones de los dirigentes, características personales de los dirigentes, planificación de la estrategia de internacionalización, experiencia anterior a la

internacionalización, participación a unas redes de apoyo o de contactos, posesión de informaciones estratégicas, apoyo a programas gubernamentales, y acceso a las materias primas. Han sido clasificadas en subfactores, los elementos que vienen explicitar mas ampliamente el factor con el cual están asociados. Esos son los subfactores: 6A) estrategias del producto, 6B) estrategias del precio, 6C) estrategias de distribución, 6D) estrategias de promoción que son asociadas al factor 6, sea la presencia de estrategias *marketing-mix* así que el subfactor 8A) conocimiento de lenguas extranjeras que esta asociado al factor 8 intitulado características personales de los dirigentes. Todos esos

indicadores de éxito son clasificados según tres dimensiones que son los factores ligados a la empresa (factor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 6<sup>a</sup>, 6B, 6C, 6D), los factores ligados a los dirigentes (factores 7, 8, 8A, 9, 10, 11) y los factores ligados al entorno externo (factores 12, 13, 14).

## 1. Recursos humanos competentes

La empresa debe poder contar con personal calificado que tiene una formación en comercio internacional. Leo, Monnoyer-Longé y Philippe (1990) especifican que este papel no debe estar otorgado a ingenieros teniendo en cuenta que vender o hablar de negocios es un oficio muy distinto al de ingeniero. En el ámbito internacional se deben tener en cuenta otros elementos como: conocimiento de diferentes países, prácticas comerciales, reglamentaciones y otros problemas. Además, en el contexto de las PYMES, las limitaciones como el tamaño de la empresa y sus recursos limitados son obvios. Recurrir a consultores externos es también poco factible.

## 2. Ventajas competitivas de la empresa

La ventaja competitiva es lo que diferencia una empresa al resto del mercado y es lo que le permite distanciarse y crecer. Es uno de los factores clave de éxito y puede presentarse en distintos sectores de una empresa. Esa última debe poseer una o varias ventajas competitivas para enfrentar la competencia. La empresa debe poseer una o varias ventajas competitivas y es gracias al análisis de sus fuerzas y debilidades que podrá lograr resaltar su o sus ventajas distintivas.

## 3. Capacidad de producción

La capacidad de producción de una empresa se refiere a la capacidad de responder tanto a los pedidos provenientes del mercado local como a aquellos pedidos proveniente de los mercados exteriores. Además, para exportar, el empresario no debe solamente disponer de una capacidad de producción excedente. La empresa puede responder produciendo ella misma o recurrir a la subcontratación o deslocalizar una parte de su producción.

## 4. Capacidad de ID (Investigación y Desarrollo)

Las empresas que mejor éxito obtienen en los mercados exteriores son aquellas que invierten en Investigación y Desarrollo (ID) y que poseen tecnologías de punta. Para

una empresa que esta en proceso de internacionalización, la Investigación y Desarrollo es una de las actividades de mayor importancia porque le permite tener más éxito en los mercados exteriores, asegurar el continuo mejoramiento de los productos y enfrentar la competencia.

## 5. Capacidad de financiamiento

Los autores son unánimes en recordar este elemento como el fundamental a la hora de tener éxito en las actividades de exportación. La PYME debe tener fondos sólidos para gestionar sus proyectos al internacional y esta necesidad se puede convertir en un obstáculo mayor para las empresas que se internacionalizan. Además, la dificultad de obtener condiciones favorables de financiamiento es igualmente presente dado el riesgo asociado a su singularidad de PYME.

## 6. Presencia de *Marketing Mix*

Los distintos elementos del *Marketing Mix* que se debe tener en cuenta a la hora de incursionar los mercados internacionales son: el producto, el precio, la distribución y la publicidad-promoción. Es primordial precisar la importancia que revisten esos términos que hemos calificado de subfactores puesto que explicitan el factor al cual están asociados. Para una empresa que se internacionaliza es necesario elaborar estrategias de *marketing*. La empresa debe ofrecer un producto (6A) de calidad superior que presenta ventajas distintivas, un precio (6B) que no se orienta hacia una lógica de precios bajos, una distribución (6C) que se apoya sobre un intermediario escogido con cuidado y una promoción (6D) que tiene el propósito de aumentar la reputación de la firma y mejorar su imagen.

## 7. Actitudes y percepciones de los dirigentes

El dirigente de una empresa que está en proceso de internacionalización debe tener el deseo de abrirse camino en los mercados extranjeros, la voluntad y un firme compromiso hacia el futuro así como una visión de los negocios y unos objetivos que van más allá del mero mercado doméstico.

## 8. Características personales de los dirigentes y conocimiento de leguas extranjeras

El dirigente o la gerencia de la empresa deben poseer ciertas cualidades de las cuales se pueden destacar: la paciencia, perseverancia, determinación, motivación, la competencia,

apertura, dinamismo, creatividad así como la confianza en sí mismo y el conocimiento de lenguas extranjeras.

## 9. Planificación de la estrategia de internacionalización

La planificación en contexto internacional es un ejercicio obligatorio con el fin de entender los desafíos y obligaciones con los cuales se deberá enfrentar la empresa. Es la primera etapa del éxito de una empresa exportadora y es una de las condiciones del éxito en el ámbito internacional. Sin embargo, la planificación en el contexto de las PYMES es menos formalizada y a menudo definida con poca claridad.

## 10. Experiencia anterior a la internacionalización

Aunque esta experiencia sea parcialmente transferible puesto que las situaciones o los mercados a conquistar son siempre diferentes, la experiencia anterior es una condición del éxito. Permite hacer frente de mejor manera a los imprevistos. Gracias a la experiencia adquirida gradualmente, la PYME puede incursionar en el ámbito internacional después de haber penetrado su mercado local / regional y nacional.

## 11. Participación en redes de apoyo y contactos

A pesar del hecho que sean difíciles de implementar, las redes constituyen un elemento clave en la organización de las estrategias de los empresarios y en las relaciones entre empresas. Permiten obtener informaciones estratégicas y son un activo importante para ser exitoso en los negocios.

## 12. Posesión de información estratégica

Una empresa que se internacionaliza debe poseer una información adecuada y particularmente una información estratégica. Sin embargo, encontrar esa información adecuada requiere de esfuerzo por parte de los dirigentes y es un problema al cual se enfrentan al iniciar la exportación hacia un nuevo país que conquistar. No obstante, la participación en ferias comerciales, internacionales, misiones comerciales junto al esfuerzo de *marketing* general, son unas ayudas valiosas en las etapas de penetración de un nuevo mercado extranjero.

## 13. Apoyo de programas gubernamentales

Los programas gubernamentales son una fuente de ayuda para las empresas que tienen negocios en el extranjero y que presentan ventajas avalando de alguna manera la credibilidad y la seriedad de un proyecto. Además, muchos son los servicios y programas de apoyo que están implementados por los gobiernos de Quebec y de Canadá. No obstante, las PYMES limitan la frecuencia de la ayuda gubernamental por falta de información en el tema y porque se enfrentan a unos trámites muy complejos.

## 14. Acceso a las materias primas

Es importante para una empresa asegurarse de la regularidad y la calidad de sus fuentes de abastecimiento. Esa última debe vigilar sus fuentes de abastecimiento y optimizarlas buscando proveedores potenciales para no encontrarse en una situación de dependencia.



## 5. Conclusiones

La validación de la presencia de los factores de éxito ha sido efectuada a partir de informaciones recogidas durante las entrevistas lo que ha permitido constatar que la mayoría de los factores de éxito considerados por la literatura especializada están presentes en las empresas estudiadas.

El estudio concluye con la presencia del 100% (14/14) de los factores retenidos para esta investigación y validados por la literatura en tres de las empresas: Alumiform, Mecfor et BDH Tech. En las otras cuatro, *Cycles Devinci*, *REMAC Innovateur Industriel*, *Spectube* et *STAS* el 93 % (13/14) de los factores son presentes. Los factores ausentes son el apoyo, por parte, de programas gubernamentales para una empresa y el acceso a las materias primas para las otras tres. Se retiró del estudio el subfactor estrategias del precio puesto que puede causar una no respuesta por parte de las empresas. Los otros cuatro factores restantes fueron respondidos por todos los encuestados participantes y cinco nuevos factores sobresalieron del estudio: apoyo de las grandes empresas, producto o mercado de valor agregado, credibilidad, no confidencialidad de los proyectos y desarrollo regional.

La síntesis de los resultados del caso de fracaso ha permitido poner de relieve algunas observaciones. Así, cuatro factores tomados en cuenta para esta investigación y validados por la literatura están ausentes en Aluchec. Se trata de la especialización del recurso humano, la capacidad de producción, la capacidad de Investigación y Desarrollo, y el apoyo de programas gubernamentales. Dos subfactores de los cuales se destacan la estrategia

del precio y las estrategias de distribución también se encuentran ausentes. Se puede anticipar que por la ausencia de los factores y subfactores mencionados, y a pesar de la presencia de otros factores de éxito, las oportunidades de internacionalización de esta PYME están seriamente comprometidas.

El análisis de las entrevistas con observadores privilegiados ha permitido averiguar si existían importantes diferencias de opiniones en cuanto a la presencia de factores de éxito en las PYMES. En ese sentido, no existen diferencias mayores en cuanto a las opiniones de los observadores.

En cuanto al estudio comparativo del estudio mundial de la OCDE, los resultados son muy similares y hasta idénticos con la excepción de un factor y dos subfactores. El factor presente (OCDE) es la reglamentación internacional adaptada y los dos subfactores ausentes son las estrategias de precio y las estrategias de promoción.

Hay que reconocer que esta investigación se ha basado en un hecho real que se puede calificar de parcial puesto que en los hechos, los investigadores trabajan con unos fragmentos de realidad contruidos y elaborados por ellos mismos. Por consiguiente, los resultados de la investigación no pueden interpretarse sino al interior de esta realidad parcial que propone una aprehensión definida de la realidad. Tampoco puede haber teorías que se generalizan pero teorías aplicables a los casos estudiados y es lo que en este contexto específico, nos llamó la atención.



